RESSOURCES HUMAINES : les spécificités associatives

Difficile d'assumer une fonction de « patron » quand on est bénévole. Le fonctionnement associatif implique pourtant une gestion des ressources humaines d'autant plus adaptée que l'emploi associatif présente de vraies spécificités.

■ LUCILE MANOURY : Atelier Coopératif (www.latelier.coop)

La concrétisation du projet associatif repose fortement sur la qualité des relations entre bénévoles et salariés. Dans 68 % des associations qui emploient des salariés, la gestion des ressources humaines est exercée de façon bénévole, assumée par une personne (le président le plus souvent) ou une équipe étoffée d'administrateurs. La responsabilité employeur dans une association suppose donc une attention particulière.

Attention au profil idéal

La création d'emploi dans une association n'est pas une finalité en soi, mais un moyen de conforter le projet associatif. Dans les petites associations, la venue d'un premier salarié génère souvent un sentiment de soulagement pour des bénévoles se sentant dépassés par l'ampleur des tâches. Mais attention à ne pas rêver au profil idéal, hyperpolyvalent, en décalage avec les embauches possibles. Mieux vaut considérer qu'il s'agit d'un collectif de travail en développement, et non d'un travailleur qui viendrait se substituer aux autres ressources présentes. L'implication bénévole, lors de la création du premier emploi ou du développement de l'équipe salariale, garantit le maintien du sens du projet associatif. Pour les bénévoles comme pour les salariés, il est important de travailler dès le projet d'emploi, sur l'organisation du travail, le management des relations au travail et la prise en compte des parcours des personnes.

Une atmosphère conviviale est parfaitement compatible avec des règles formalisées

QUELQUES OUTILS

L'organigramme associatif permet de positionner et répartir les différentes responsabilités entre des bénévoles administrateurs, voire des responsables salariés (ex. référent animation ou relation aux tiers, référent formation des membres,…). Un tel outil doit être réalisé avec les membres du conseil d'administration. Il permet d'éviter que les responsabilités reposent sur les seules épaules du président et de conforter une meilleure lisibilité des ressources à l'interne, voire à l'externe.
La réalisation d'un tableau sur la répartition des tâches bénévoles/salariés liste les fonctions à assumer au sein de l'association, dont celles « à développer », puis, par fonction, les personnes mobilisées en précisant leurs statuts (bénévoles, salariés, stagiaires…). L'exercice permet ainsi d'identifier les manques et de mettre en perspective les solutions à envisager : réorganisation du bénévolat, appel à prestations extérieures, embauche…

Assumer la fonction employeur

La façon d'assumer la fonction employeur est au cœur de la mise en œuvre d'une gestion humaine des ressources. Parfois les administrateurs cherchent à éviter d'apparaître comme un « patron » car ce n'est pas ce qu'ils sont venus chercher dans la vie associative. Cela peut amener une dilution des responsabilités entre les différents administrateurs alors même que l'accueil, l'intégration et un encadrement de qualité commencent par une identification claire du portage interne des responsabilités.
À cet égard, des outils simples peuvent être utilement mobilisés, tels que la définition d'un organigramme associatif ou encore la réalisation d'un tableau de répartition des tâches entre bénévoles et salariés (cf. encadré). L'existence d'un « référent employeur » n'exonère en rien le président de sa responsabilité, mais contribue à garantir qu'une attention particulière est portée à l'emploi et aux conditions de travail.

Écrire ensemble les règles

Une atmosphère conviviale est un socle nécessaire de la vie associative. Mais elle est parfaitement compatible avec l'existence de règles formalisées qui favorisent l'appropriation d'un cadre commun par tous, et contribue à



rendre visible une politique managériale au sein de l'association. Si les salariés associatifs sont souvent très motivés par le sens de leur travail, il s'agit d'en tenir compte dans une stratégie gagnant-gagnant afin de prévenir le risque de démotivation et d'usure. Au-delà de l'indispensable contrat de travail (voir encadré) des règles formalisées, comme un règlement intérieur, peuvent être le fruit d'une élaboration collective, à même de tenir compte des choix et besoins de chacun, par exemple sur l'annualisation du temps de travail, le recours à des heures complémentaires... La culture associative ou, encore la peur d'être « assimilé à un patron » conduisent parfois les responsables associatifs à privilégier un management oral comme gage d'une atmosphère conviviale. Mais elle a aussi pour conséquence un flou des relations au travail qui, à l'excès, peut contribuer à cautionner des formes de flexibilité interne subies.

Impliquer et s'impliquer

Même s'il n'y a pas de recette toute faite en matière de management associatif, un fil rouge consiste à favoriser l'implication de chacun pour co-construire les activités et les démarches projets. Témoigner de l'histoire, des valeurs, du système d'acteurs de l'association, même si cette connaissance n'est pas immédiatement nécessaire à la réalisation des tâches à assumer, n'est pas du temps perdu et permet à chacun de mieux trouver sa place, et de renforcer son opérationnalité comme son sentiment d'intégration. Cela permet souvent d'anticiper sur des pertes d'énergie et de temps préjudiciables au bon déroulement des projets comme au bien-être des parties prenantes et participe de la qualité du dialogue salariés/bénévoles et contribue au développement commun des compétences, d'un langage et des valeurs. L'attention à porter à l'animation des bénévoles est tout aussi nécessaire qu'au management des salariés, l'absence de lien de subordination renforçant la nécessité d'une approche consensuelle et participative. Sans tomber dans la « réunionite », procéder à une évaluation régulière du projet avec les parties prenantes est un gage de mobilisation et de cohésion, là où le seul contrôle de service entraîne du stress et de la démobilisation.

Une attention aux parcours individuels

Enfin, la mobilisation collective gagne à être opérée conjointement à une attention portée aux parcours individuels. La politique salariale, la politique de formation sont des outils majeurs d'une gestion humaine des ressources. La récente réforme de la formation professionnelle renforce d'ailleurs les obligations des employeurs en la matière. À cet égard, l'entretien d'évaluation mérite d'être utilisé. C'est un support de travail partagé sur l'évolution du salarié comme sur son engagement dans l'organisation. Une telle démarche peut également être mise à profit pour les bénévoles pour lesquels le législateur a ménagé également des possibilités d'accès à la VAE, la formation et la qualification. ■

UN BON CONTRAT S'ÉLABORE À DEUX

Pour trouver sa pertinence, le contrat de travail doit être le fruit d'un processus d'élaboration qui transite par une fiche de poste, elle-même calée sur l'analyse de la répartition des tâches évoquée. Le contrat de travail formalise les engagements et les responsabilités des deux parties. Un point régulier, surtout lors des temps d'évolution forte de l'activité, peut se traduire par des avenants pour adapter la relation contractuelle à l'évolution des besoins. C'est le moyen de rétablir des situations juridiques parfois précaires, et fréquemment source de conflits.